



一般社団法人
日本店長能力検定協会

日本店長能力検定試験

テキスト

(ダイジェスト版)

TXT_D_Ver. 10010

本テキスト掲載記事内容（本文・図表・イラスト等の一部ないし全部）を承諾なしに無断で複製・転載（引用・翻訳・複写等）する事を禁じます。

目 次

第1章 目標管理	
1-1 目標管理とは...	3
1-2 目標設定の考え方	3
1-3 目標設定の手法	4
1-4 目標管理の手法	6
第2章 予算管理	
2-1 予算管理とは...	9
2-2 固定費と変動費	9
2-3 勘定科目とは何	10
2-4 損益分岐点 は何を意味するか	10
2-5 経費コントロールするとはどのような事か	13
第3章 マーケティング&サービス	
3-1 マーケティングとは...	14
3-2 マーケティングの手法	
(1) 市場の把握	14
(2) 商品知識	14
(3) 品揃え、メニュー	15
(4) 価格	15
(5) ネーミング	15
(6) プロモーション	16
3-3 サービスとは...	
(1) サービスの基本	16
(2) ホスピタリティー精神	16
(3) マーチャンダイジング	16
3-4 LSM	
(1) 自店舗分析	17
(2) 事例紹介	17
第4章 人材育成	
4-1 人材育成の重要性	19
4-2 社員育成	
(1) キャリアプラン	19
(2) 人材育成と評価	20

(3) 店舗社員に求められる3つの力	22
(4) 育成手法	22
4-3 パート・アルバイト育成	23
第5章 店舗管理	
5-1 労務管理	24
5-2 安全管理	24
5-3 品質管理	24
5-4 衛生管理	24
5-5 食中毒	24
5-6 設備管理	24
5-7 在庫管理	26
5-8 ユーティリティー管理	27
5-9 環境対応	27
5-10 コンプライアンス	28

第1章 目標管理

1-1 目標管理とは...

店舗の責任者である店長としてまず最初に考えなければならないのが店舗目標です。店舗という船をいったいどっちに向けて漕ぎだすのか？店舗で働くスタッフの力を何に向けて活用していくのか？この方向性を明確に示すのが店舗目標です。この目標達成に向かって全ての活動がスタートします。店長自身の果たすべき役割、スタッフに求められる役割、それらを果たすために求められる知識やスキルも目標によって方向づけられます。そして各スタッフが各々の目標達成に向かって行動を開始します。店長はお店全体の目標がどのように推移しているのか、また各個人の目標はそれぞれどのような内容であり、その進捗度はどうかを定期的に確認しながら、目標達成に向かって店舗運営をしていきます。これが目標管理です。

1-2 目標設定の考え方

目標を考えるときに考慮すべき点として、全社の活動方針や戦略が打ち出されている場合は、その内容を踏まえて目標を立てることが大切です。例えば注目の新商品の発売とそれによるシェア拡大が戦略として発表されている場合は、その内容を踏まえ、販売目標額、販売個数、販売シェア、販売スタッフの採用と育成等が目標として設定されてきます。

またもう一点忘れてはならないのが、目的です。目標の上位概念として目的の重要性が昨今特に強調されています。目標は、誰がいつまでに何をやるのか（WHAT）を示したものです。それに対して目的は、なぜその目標に取り組むのか（WHY）を示したものです。そして人が働く意味を感じ、動機づけされる要因の一つが、この目的にあると言われています。

企業理念やミッションを達成するために、どんな店舗づくりを目指していくのか？これが店長として最初に考えなくてはいけないことです。

店舗ビジョンとは、将来の店舗のあるべき姿を表現したものです。優れたビジョンは、スタッフ全員がその状態を具体的にイメージすることができます。

そしてそこで働くスタッフ全員に方向性を示し、働くことの意味付け、動機づけをしてくれます。

店舗ビジョンを考えるときは次の4つポイントを考慮してください。

- ・お客様は何を期待して来店されるのか？
- ・会社からの期待は何か？

- ・各スタッフは店舗で働くことにどんな期待を持っているのか？
- ・店長自身はどんなお店をつくりたいのか、店舗づくりに対する想いは？

職務記述書に記載された内容を確認し、求められる役割・責任を果たすことを念頭に目標設定をしていきます。ここでは小売業の店長に共通して求められる5つの項目を考えてみます。以下にその5つの項目を示します。

- ① 目標売上の獲得
- ② 適正利益の獲得
- ③ 人材の育成
- ④ 顧客満足度の向上
- ⑤ 管理業務（現金管理、安全管理、労務管理、在庫管理 etc.）

1-3 目標設定の手法

目標には大きく分けて定量目標と定性目標の2つの種類があります。

① 定量目標（数値目標）

具体的な数値で表現できる目標のことです。

- ・売上高
- ・販売個数
- ・収益率
- ・来客数

定量目標は数字で表現されるため誤解が生じにくく到達点が明確です。ただし数字の捉え方（測定期間や条件）や計算方法が曖昧にならないよう注意が必要です。

② 定性目標

定性目標は数値で表すことができない目標のことです。

- ・店舗イメージアップ
- ・スタッフの能力アップ
- ・チーム活動の活性化

定性目標を設定する場合は、達成レベルがわかるよう状態や条件を明らかにし「～の状態になっている、～を完了している」といった表現を使って表します。「○○の徹底」とか、積極的に○○する」といった曖昧な表現にならないよう注意が必要です。目標を作成するときは通称**SMART**（スマート）と呼ばれる5つの要素を盛り込んで作成すると効果的です。

S：Specific（具体的）⇒ 何をやるかが、第三者がみてもわかるように表現

M：Measurable（測定可能）⇒ 達成できたかどうか測定できるように表現

A：Achievable（端正可能）⇒ 努力すれば達成が可能なレベルの内容

R：Relevant（関連性確保）⇒ 店舗目標との関連性がある内容

日本店長能力検定試験 テキスト（ダイジェスト版）

T：Time-Bound（期限付き）⇒ いつまでに実施するかの日・期限を明記

次に**年間計画**を立てましょう。

年間計画表には設定された目標とそれを達成するための活動や以下の内容を盛り込むと良いでしょう。

- ・ 全社戦略や方針
- ・ 店舗ビジョン
- ・ 売上金額（予算、前年、本年目標、本年実績、差）
- ・ 利益金額（ 同上 ）
- ・ スタッフィング（各月の必要スタッフ数、採用数、予想退職率等）
- ・ 人材育成（いつまでにどのレベルのスタッフを何人育成するのか）
- ・ CS向上（サービスレベル向上のための取り組み、アンケート実施計画等）
- ・ 管理項目（管理項目改善のための取り組み、店舗自主監査の計画等）

年間活動計画書例

	全社戦略：	店舗目標：						店舗ビジョン：		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	・・・	合計
① 売上目標の達成	予算									
	前年									
	目標									
	実績									
	差異									
の 全社レベルの販促活動		←→		←→		←→		←→		
の 店舗独自の販促活動		←→		←→		←→		←→		
……										

次に年間計画表をもとに**毎月の活動計画**を作成していきます。

毎月の活動計画には次のような内容を盛り込むと良いでしょう。

- ・ 月単位の目標数値（定量目標）／月末時点でのあるべき状態（定性目標）
- ・ 活動内容と担当者及び期限
- ・ 店内ミーティングの予定

- ・地域の催事、その他商圈情報

1-4 目標管理の手法

次に目標のブレイクダウンが必要です。これは設定された店舗目標をスタッフひとり一人の個人目標に落とし込んでいく作業です。店舗目標は店長ひとりがいくら頑張っても達成できるものではありません。店舗スタッフの協力があってこそ達成できるものです。社員、パートアルバイトも含め誰に何をやってもらうのか、またなぜその人にやって欲しいのかの理由も説明しながら個人目標を設定していきます。また設定の際は下記のような項目を視野にいれながら設定していくと効果的です。

- ・本人の希望、やりたいことがあれば確認する
- ・強みを活かす、弱点を克服する機会とする
- ・それぞれの立場で求められる役割・責任に基づいて分担する
- ・業績目標達成プロセスにおける成長・育成の機会をつくる
- ・各個人の目標が達成された時、店舗目標が達成できるか

店舗目標、個人目標ともに設定後に重要なのが進捗管理です。店舗目標に関しては進捗状況を記録しながら見ていく管理表のようなものを作成するとよいでしょう。

日本店長能力検定試験 テキスト（ダイジェスト版）

数値管理表例

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	合計
売上	予算									
	前年									
	目標									
	実績									
	差異									
客数	予算									
	前年									
	目標									
	実績									
	差異									
客単価	予算									
	前年									
	目標									
	実績									
	差異									
経費①	予算									
	前年	経費①：店舗にてコントロール可能な項目 例) 人件費、消耗品費、販促費等								
	目標									
	実績									
	差異									
経費②	予算									
	前年	経費②：店舗にてコントロール不可能な項目 例) 家賃、本社本部からの配分経費等								
	目標									
	実績									
	差異									
営業利益	予算									
	前年									
	目標									
	実績									
	差異									

項目は各店舗のニーズに合わせて作成してください。

この表で重要なのは差異の部分です。（必要であれば差異に関しても対前年、対予算も加えていただいても結構です。）なぜこの差が生じてしまったのかの原因を探ることと、対策を考えることです。そして次につなげていきます。これが一般に言われているマネジメントサイクルです。このマネジメントサイクルを繰り返し回しながら店舗経営を行っていきます。

マネジメントサイクルは一般的にP D C Aと呼ばれています。

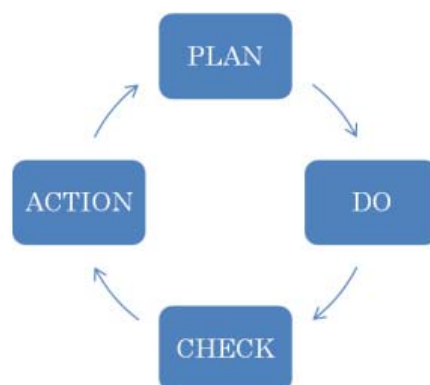
P D C AはP L A N、D O、C H E C K、A C T I O Nの略語です。意味は下記の通りです。

P：計画を立てることです。（年間、月間、週間、日毎）

D：計画を実行することです。

C：実行した内容をチェックします。何ができて、何ができてないのか？
またなぜできたのか？なぜできなかったのか？

A：チェックした内容を踏まえ、次に向けての改善行動や新たな行動を考え次のプランに活かしていきます。



店長として、日々診ていく必要があるもの（接客状況、スタッフの仕事ぶり、清掃状態、店舗ルールやミーティング決定事項の実施状況等）、週単位で診ていくもの（売上、客数、客単価の変化、人件費等の主な経費等）そしてマンスリー単位で診ていくものを整理して、定期的に振り返りを行う時間をしっかりスケジュールリングしておくことが大切です。忙しいからといってこの立ち止まって振り返る時間をとらないと、店舗の状況が正しく把握できず、適切な方向に正すことができず返って大変な状況を生み出してしまいます。

またスタッフ個々の目標のフォローも大切です。計画通りに進んでいるかどうかの確認を個別に実施し、目標達成を支援してあげてください。

第2章 予算管理

2-1 予算管理とは...

すべての企業において、予算を管理することは非常に重要です。なぜなら、企業は販売して売上げを獲得し、さらに利益を上げることで社会に貢献するからです。

例えば、1ヶ月店舗を営業して100万円の売上げを上げ、経費（営業をするために必要な費用）が110万円であった場合を考えましょう。

単純に利益は $\text{売上げ} - \text{経費} = 100 \text{万円} - 110 \text{万円} = -10 \text{万円}$ となります。

つまり10万円の赤字と言う事です。この赤字の状態がずっと続けばどうなるかは皆さんもお分かりのとおり、この店舗はいずれ閉店となるでしょう。

このように店舗が閉店とならないためには毎月の売上げと収益の計画を立てて計画に対して実績がどのようになっているかを確認していかなければなりません。

これは前の章で説明のあったPDCAサイクルを回すことにほかなりません。

予算管理は家計の管理の考え方と同じものです。毎月の給料（売上げ）と経費（食費、家賃、など）を家計簿で管理されていると思います。毎月給料は大幅に変わることは無いので、給料の中で家計をやりくりするのとまったく同じです。

多くの家庭では、将来起きる可能性のあること（子供の教育費、万が一の病気等）に備えて貯金をします。家計が赤字だと貯金は出来ないのは当たり前です。そうなれば貯金をするために何をするかと言えば、お金を使わないように考えると思います。このように毎月貯金をするために家計を黒字化して将来起きる可能性の有ることに備えます。企業も同じで毎月、予定した収益を確保し将来の投資に備えます。このために予算の管理が重要なのです。

2-2 固定費と変動費

経費には変動費と固定費の二種類があります。売上に伴って変動する費用が変動費、変動しない費用が固定費です。

■変動費

変動費とは売上の変動に連動して増減する経費です。つまり金額ではなく、売上に応じて一定の割合となるように $\text{変動費} \div \text{売上} = \text{変動費パーセント}$ からパーセントで管理をされます。

例えば色々なものを販売する時の原材料の費用などです。売上が増えれば、使用する原材料は増加します。つまり原材料費が増加します。しかし増加した費用が売上に対して一定の割合で変化するよう費用を変動費と言います。

■固定費

固定費とは売上の変動にかかわらず一定の金額で経費が計上されるものです。固定費は、極端に言えば 売上が0（ゼロ）であっても計上されるものです。場所を借りて販売をしている場合、家賃は多くの場合は一定の金額となっています。販売金額が増えても減っても一定の金額である家賃は固定費と呼ばれます。このように売上の増減に関わらず一定の金額の経費を固定費と言います。

2-3 勘定科目とは何か

費用を正しく管理する事がこれ予算管理をするための第一歩です。経費の大小にかかわらず経費を正しく計上しなければなりません。そのために勘定科目という考え方で費用を管理します。勘定科目とは、簿記で使用される、お金のある場所、お金が入ってきた理由、 お金が出ていった理由などを表す科目のことです。勘定科目で費用を変動費と固定費に費用区分していきます。家庭の家計簿では、食費、光熱費、衣服費、生命保険費、など支払った金額を種類ごとに分けています。勘定科目も全くこの家計簿と同じ考え方です。つまり会社ごとに経費を使用目的毎に分類して整理することが予算管理の第一歩です。詳細はこれ以降で説明をしていきます。

2-4 損益分岐点 は何を意味するか

PL (Profit and Loss Statement : **損益計算書**) とは財務諸表のBS (Balance Sheet : **貸借対照表**)、CS (Cash Flow Sheet : **キャッシュフロー計算書**) の三つです。この3つの財務諸表は企業の経営分析に必要なものです。人間に例えるなら、BSは身体検査、PLは運動能力、CSは血液の流れのようなものです。

企業の存続のためには収益（売上）をあげ利益を出すこと（黒字）が必要です。

PLは企業の売上、利益を管理するためのものです。

つまりある一定期間における収益と経費をあきらかにし、利益（または損失）を算出するものです。PLの構造を考えるためには売上、経費、利益の関係を考える必要があります。これを式で表すと次のようになります。 **売上＝経費＋利益**

変形すると **利益＝売上－経費** となります。

すなわち、売上＞経費 は黒字、売上＜経費 は赤字となります。この赤字状態が続くと企業が存続できなくなります。図にすると次のようになります。

売上＞経費⇒利益
黒字

売上＜経費⇒損失
赤字

売上＝経費⇒利益なし

PLの中には5種類の利益があります。

- ①粗利（荒利）……売上から売上原価を引いたもの（売上総利益とも言います）
- ②営業利益……売上総利益から販売費および一般管理費合計を引いたもの
- ③経常利益……営業利益から営業外損益合計をひいたもの
- ④税引き前利益……経常利益から特別損益合計をひいたもの
- ⑤税引き後純利益……税引き前利益から法人税等をひいたもの

色々な利益の名前が出ていますが、**税引き後純利益**が一定期間の損益をあらわします。純利益がプラスであれば黒字、マイナスであれば赤字となります。

※営業外損益：通常の営業活動以外で発生する収支（債券売買による収益など）、支払利息、受取利息の合計などです。

※特別損益：特別損益には「特別利益」と「特別損失」とがあります。これらは、固定資産の処分や災害などによって生じた利益や損失のことです。つまり、会社の事業活動とは関係なく、突発的に発生する損益です。

実際のPLが作成されるまでに企業は事前にPLに売上、経費を落とし込んだ予算を作成していく必要があります。そのためには**損益分岐点売上=Break Even Point Sales**（以下BEPと表記します）を理解することが必要になります。

BEPは経常利益が0（ゼロ）の状態を表しています。つまりBEPを超える売上であれば損益がプラス（黒字）、超えなければマイナス（赤字）となります。

経常利益を実際に求めてみましょう。今、売上、経費（変動費、固定費）を次のようだったとします。

$$\begin{aligned} \text{売上} &= 12,800,000 \\ \text{変動費} &= 8,460,000 \\ \text{固定費} &= 3,993,000 \end{aligned}$$

ここで変動費と固定費は事業を行うための経費であり、支出に当たるものです。売上は逆に収入です。経常利益は次の式で表されます。

$$\begin{aligned} \text{経常利益} &= \text{売上} - (\text{変動費} + \text{固定費}) \quad \dots \text{①} \\ &= 12,800,000 - (8,460,000 + 3,993,000) \\ &= 347,000 \end{aligned}$$

利益には限界点があります。これ以上に利益は望めないという上限値で**限界利益**と言います。利益限界は次の式で表されます。

$$\begin{aligned}\text{限界利益} &= \text{売上} - \text{変動費} \quad \dots \textcircled{2} \\ &= 12,800,000 - 8,460,000 \\ &= 4,340,000\end{aligned}$$

売上に対する限界利益の割合を**限界利益率**と言います。

$$\begin{aligned}\text{限界利益率}(\%) &= \text{限界利益} \div \text{売上} \times 100 \\ &= 4,340,000 \div 12,800,000 \times 100 \\ &= 33.91(\%)\end{aligned}$$

これより

$$\text{限界利益} = \text{売上} \times \text{限界利益率}(\%) \div 100 \quad \dots \textcircled{3}$$

式①②③より経常利益の求め方を整理すると

$$\begin{aligned}\text{経常利益} &= \text{売上} - (\text{変動費} + \text{固定費}) \\ &= \text{限界利益} - \text{固定費} \\ &= \text{売上} \times \text{限界利益率}(\%) \div 100 - \text{固定費}\end{aligned}$$

$$\text{以上より} \quad \text{経常利益} = \text{売上} \times \text{限界利益率}(\%) \div 100 - \text{固定費} \quad \dots \textcircled{4}$$

変動費は売上に伴って変化します。従って変動費の金額は変わっても売上に占めるその割合は一定です。つまり限界利益率は売上の増減に関わらず一定ということになります。つまり一定の割合である限界利益率が分かっているならば売上と固定費から経常利益を導くことができる訳です。

それでは黒字と赤字の境界となる **損益分岐点売上 (BEP)** を求めてみましょう。
今までの数値をそのまま使います。

$$\begin{aligned}\text{固定費} &= 3,993,000 \\ \text{限界利益率}(\%) &= 33.91(\%)\end{aligned}$$

損益分岐点売上 (BEP) は経常利益=0 の状態ですから、式④より

$$\begin{aligned}\text{損益分岐点売上} &= (0 + \text{固定費}) \div \text{限界利益率} \times 100 \\ &= (0 + 3,993,000) \div 33.91 \times 100 \\ &= 11,775,287\end{aligned}$$

これよりこの条件では損益分岐売上が 11,775,287 であることとなります。

2-5 経費コントロールするとはどのような事か

PLは定められた期間の自分の担当する店舗の成績です。簡単に言えばいくら売上があって収益がどのくらいであったかがわかるものです。

店舗を運営 するためには色々な経費がかかります。実際に売上から必要とした経費を引いていったものが最終の収益になります。この中でどのような費用がどのくらいかかっているかを見ていく必要があります。反対にどのような費用を管理すれば収益が上がるかを考えることとなります。

PLの例では売上げは12,800（千円）で最終の収益が64（千円）になっています。

ここでもう少し儲けを出したいと考えた時、どのように考えるかがポイントです。

単純に旅費・交通費が98（千円）→50（千円）と削減すれば最終の収益はこの差額分、 $98-50=48$ が増えます。つまり収益は $64+48=112$ （千円）となります。旅費・交通費を今まで新幹線のグリーン車を使用していたのであれば指定席にする、という事で少しずつ経費の削減ができます。このように各経費を細かく削減していくことが収益を増やすため必要です。発生した経費を使用目的に応じて仕訳し、その中で使用した経費を少しでも削減 することが収益を上げることにつながります。

第3章 マーケティング&サービス

3-1 マーケティングとは...

マーケティングとは、お客様と店舗とのお約束を果たす事と言い換えられるでしょう。それは永続的に、店舗本来持ち続けている価値（商品・サービス）をお客様に効果的に届け結果としてセールスを獲得し、プロフィットも増加します。特に来店時のお客様の満足度がお客様の支払った代価以上である事が重要で次回の来店を喚起します。

$$\text{お客様の満足度（店舗体験）} \geq \frac{\text{商品・サービス}}{\text{価格}}$$

3-2 マーケティングの手法

(1) 市場の把握

実際の店舗の価値を届ける先は誰なのでしょう？あて先間違いないように真の届け先を知る事、すなわち市場を掌握する事が重要です。そのためには基本的な調査と分析が必要になります。

まず必要なのが **商圈分析** で、次に **顧客分析** そして三番目に **売上分析** です。

(2) 商品知識

商品と一言で言っても、お店で扱うすべてを包含し多岐にわたります。その商品の分類の仕方は物理的、化学的特性に基づくなどいろいろと考えられますが、マーケティング上のアプローチからすれば、お客様の消費行動分析は把握しづらくなります。

M.T.コーブランド（経営学者、「マーケティング技法と消費者の購買習慣との関連」の著者）は、消費者の商品の買い方、購買前の商品知識、購買頻度、購買店舗の愛顧動機など、消費者の購買行動特性の違いによって、消費財を**最寄り品**（もよりひん）、**買回り品**（かいまわりひん）、**専門品**と分類しました。

最寄り品とは、近隣の店舗で購入される単価が安く、高い頻度で購入される食料品や日用雑貨品を包含します。

買回り品とは、品質、価格に関して比較を行う製品で、多様な品揃えをしている店舗が利用されます。その代表格は衣料品・化粧品や電気製品です。

専門品とは、消費者が特別のこだわりを持った商品で、価格の高低や店舗の遠さなどにこだわらないものです。宝飾品や最近日本に上陸したドーナツ専門店などがその例と言えるでしょう。

この分類を参考に、自店舗で扱う商品は**最寄り品**なのか、**専門品**なのか特性を把握し、

お客様の求められる品揃えを図ります。その他の分類として、売り場基点ではさらに細分化され、**売り場、部門、品群、品種、品目、単品**の6分類となるでしょう。

(3) 品揃え、メニュー

新たに開発及び納入された新商品の商品カルテを参考にしながら、既存の商品と再度ポジショニングマップ上で位置づけを確認した後、品揃えをはかりあるいはメニューリストを作成します。適正に商品・メニューを適正な数量・価格で、適正な方法でお客様に提供します。

お客様の期待（ニーズ&ウォンツ）に応える商品の品揃えやメニュー構成が重要です。お店側にとってはその品揃えが集客力と収益性の両輪を担うものではなくてはお店の成長発展につながりません。ポジショニングマップ（例えば縦軸に価格、横軸に商品の付加価値などをとって、商品の位置づけをマップ上に描く。）を活用して、本社本部からのガイドラインを基に独自の商品戦略を立てます。なお独自性の戦略を立てる裁量には本社本部からの制約があっても店長としてしっかり商品の位置づけを整理できている事が店舗運営全般の指標にもなり得ます。

(4) 価格

ポジショニングマップ上での縦軸は通常価格がプロットされます。そのマップ上での単一商品・セット商品の位置と各商品・セット間のバランスをとります。次にお客様、競合、自社の目から設定した価格を見直します。その三つの観点がうまく一致しない場合は、もう一度商品設計を見直すか、価格設定し直します。ほぼ同様の商品設計ならば、対競合店の価格を意識していくらか割り引いた価格を設定してお客様にアピールします。（戦略的価格設定）

また、定番商品で常に一定のお客様が見込まれる商品は店舗の利益の源泉です。その価格維持を図ります。また価格（Price）設定自体がブランドを物語る場合もあります。ディスカウントプロモーションで商品のブランド価値を傷つけないように留意します。

(5) ネーミング

企業理念と活動がある程度周知徹底され企業名に対しお客様が安心と信頼を寄せられるようになります。またその活動の下にお客様に提供されたプロダクト（商品）に安心と信頼はもとより愛着を示されるようになることはブランド（商標、銘柄）の認知が確立されたことを意味します。その確立されたブランドでお客様の購買行動につながり恒常的に企業ないし店舗価値が高まる方法がブランドマーケティングです。親しまれやすく印象に残る事や高級感を醸し出す**ネーミング**がブランド名を築く上で最重要ファクターと言えます。

(6) プロモーション

定期的な需要すなわち来店を動機づける販売促進活動です。お客様の来店をある頻度で促す具体的な方策で、以下のような内容があります。

- ① 期間限定の商品・メニューの提供
- ② 期間限定のサービス
- ③ クーポン
- ④ ポイントカード
- ⑤ タイアップ活動

3-3 サービスとは...

(1) サービスの基本

サービスとは、端的に言うとおお客様の期待を超える価値を提供することです。店舗の雰囲気・清潔感・BGM・空調等数えられないくらいあります。そのポイントは以下のようになります。

- ① 従業員のみだしなみ
- ② フロアーサービス
- ③ 店長のスキル
- ④ 電話マナー
- ⑤ 仕事のマナー
- ⑥ 態度
- ⑦ 接客サービス
- ⑧ クレーム

(2) ホスピタリティ精神

お客様のニーズは多種多様です。私たちができることは、お客様に「ありがとう」の言葉をもらせる行動をすることです。そのためには、お客様の期待を上回る「ホスピタリティ精神」が必要になってきます。ポイントを以下に示します。

- ① 状況に合わせる臨機応変さ
- ② サービスとホスピタリティの違い

サービスとは、お客様の「わかりやすい表面的な期待」にお応えすること。
ホスピタリティとは、お客様の「わかりにくい内面的な期待」を察知して、温かいおもてなしを受けたと感じてもらうこと。

- ③ ホスピタリティの心構えが実践できるように、働く気持ちに切り換える
- ④ ホスピタリティ行動

ホスピタリティ行動は、お客様の目に見える合図でもあり、ホスピタリティとは何かを明確にするものです。

(3) マーチャンダイジング

お客様の欲求・要求に適した商品を適切な数量、適切な価格、適切なタイミング提供しなければなりません。つまり、売れる売り場作り・買いやすい売り場作りを店長はお客様の立場になって考えなければなりません。その意味で店舗のディスプレイは重要なポイントとなります。

① 入りやすい店舗

お客様の第一印象でお店を気がついてもらえなければなりません。その為には看板やディスプレイの工夫をする必要があります。

② ゴールデンライン

ゴールデンラインとは、自然に視野に入る高さのラインの事を言います。お客様の身長により、ゴールデンラインも変わります。ゴールデンラインに陳列した商品は良く売れます。

③ POP (Point of Purchase)

POP は、店舗が推奨したい商品を、店員に代わって情報を提供し、購買意欲を促進させることです。POP 広告にはお客様を強制する力はなく、それでいながら弾力的に情報を訴求するものであるために、それまで購買目的を持っていなかった客にも有用に働きかけ、興味を促す利点も持ち合わせています。

3-4 LSM

LSMはローカルストアマーケティングの略称です。マーケティングの手段を基調として計画を立てて実践する売り上げ向上対策を言います。

(1) 自店舗分析

① 売り上げ分析

② お客様アンケートの実施

店舗の売上、客単価、客数、などを曜日別、時間帯別、客層別で分析を行い店舗の現状分析を行います。また、お客様アンケートを実施してお店の問題点の抽出を行います。3ヶ月に1回は50～100名程度実施し、店舗の場所、(クイック)サービス、清潔さ、商品の満足度(効能効果)、バリエーション、価格の妥当性、店員の対応、自由なご意見などを抽出します。

(2) 事例紹介

① 売り上げ向上の必要性

店長にとって重要なことは、店舗を存続させることです。その為に必要最低限の目標売り上げ・利益を達成しなければなりません。また売り上げが前年を維持できれば減価償却費などの固定費が減って利益が増加します。しかしながら売り上げを落

とし続けると、店舗投資ができなくなります。それにより業績が落ち込み閉店に追い込まれる場合もあります。そうならない為に目標売上げと利益の達成が大切です。

② 売上げの構築

売上げは店舗の基準・告知・販促活動やコミュニティー関係がピラミッドの如く一つ一つのお店の努力によって積み上げられた結果です。売上げの向上を図れるよう店舗スタッフの努力を得ながら、一つ一つ積み上げていくことが大切です。

③ 地域コミュニティーとの関係づくり

地域との良好な関係を築くことで、売上げにつながるさまざまなお客様にとっての“私のお店”マーケティングができます。また、不測の事態にもコミュニティーの一員として協力して助け合うことができるでしょう。

④ 売上げ向上策

売上げ（セールスビルディング）は来店客数にお客様が支払われる平均の金額（客単価）を乗じたもので構成されます。ポイントはその両者を如何に増加させるかということです。

⑤ マーケティング計画

売上げの構築と向上のしくみが整った後に、具体的な計画をプランします。

- i 企業理念・活動を確認します。
- ii 企業理念・活動に則ったお店のミッションを定義します。
- iii 年間目標セールス&プロフィットを設定します。
- iv 課題の克服：自店舗の分析をもとに課題を設定します。
- v 活動カレンダー：年間の活動カレンダーを作成します。エクセル（表計算ソフト）で作成し、月ごとに見直し必要ならば計画の修正を実施します。

注）第1章 目標管理の年間計画に重なるところもありますが、マーケティング&サービスにおいては企業理念・活動とお店のミッションの定義を掲げます。

店舗目標では全社戦略・店舗ビジョンのこれらはすなわち、お客様には企業の理念（ポリシー）やミッション（役割）と映ります。

第4章 人材育成

4-1 人材育成の重要性

「企業は人なり」、「ものづくりはひとづくり」といった言葉で表現されるように、企業の発展のカギを握っているのは人材です。豊かな発展を遂げている国を見ても、偉大な業績を継続的に残し、成長をつづけている企業を見ても、共通して言えることは、しっかりとした教育の仕組みがあり、実践されていることです。店舗においても世の中に受け入れられて、より大きな貢献を果たしながら成長を続けていくためには人材育成は欠かせません。人的資産こそ無限の可能性を秘めた資産といえます。通常資産という減価償却し、価値が下がっていくものですが、人的資産は逆に育成することでその価値を増していきます。また上手に組み合わせることによって相乗効果を生み出しより大きな成果につなげていくことも可能です。そのためには企業カルチャーや企業理念に共感し共にパートナーとして手を握ることができる人材を採用し、育成、定着を促進することが大切です。この章では人材育成の重要性をしっかりと認識し、多くの学びを得て、実践につなげたいなる成果をあげてください。

4-2 社員育成

(1) キャリアプラン

キャリアプラン(career plan)とは、自分が今後どのように仕事をしていきたいかの目標を持ちその実現のために計画を立てる事をいいます。

どのような仕事をし、どのような人生を歩むかを決めるのは自分自身です。

自分がやってみたい仕事やどのような業務に関わりたいかなど、将来のビジョンを見据えて計画を立て実現に向けて努力し実行することはとても大切なことです。

そして店長は、社員一人ひとりと面談を実施し、キャリアプランを作成する支援をしてあげてください。具体的には面談をして次のような内容を確認していきます。

- ・将来の夢、希望（この会社の中でどのような職に就き何をやりたいのか等）
- ・どれくらいの期間で店長になりたいのか？
- ・店長になるために、今後どのようなことに取り組んでいく必要があるのか？
取り組むべき項目のリストアップと優先順位の確認
- ・本人が意識している強み、改善すべき点
- ・本人の仕事や人生において大切にしているもの（価値観）

また、こちらから伝えることとして

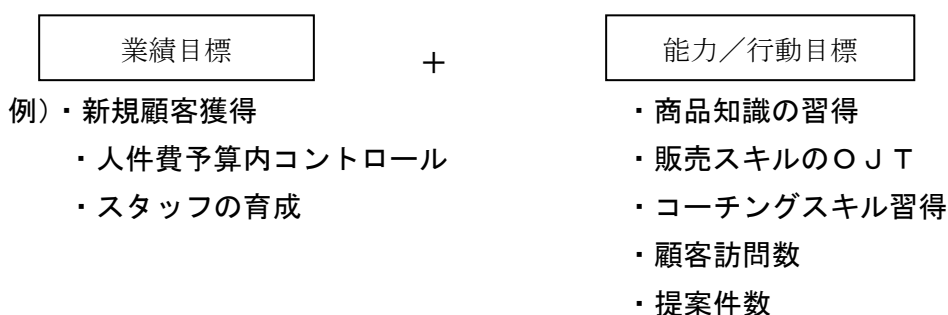
- ・会社からの期待及び店長が期待していること

- ・店長から見た強み、改善を要する点

(2) 人材育成と評価

人材育成に関しては第1章でご紹介した目標管理の仕組みを活用することが最も効果的です。多くの企業で活用されている目標管理制度は業績における評価制度と能力向上及び行動の質と量における評価制度の2本立てで運用されているケースが殆んどです。つまり会社の業績向上と人材育成による能力向上を同時に達成するための仕組みが目標管理制度ですから、この仕組みがある方は是非活用してください。

一般的な目標管理制度活用における人材育成と評価の仕組み



業績目標：

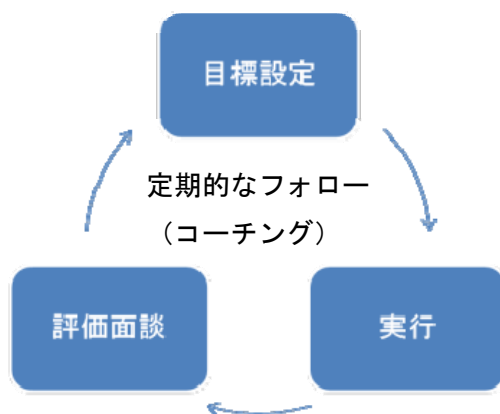
業績目標を達成したかどうかの評価軸（成果、結果重視）

能力/行動目標：

業績目標を達成するためにどんな能力（知識、スキル）開発に取り組んだのか？またどう行動したのか？行動の質と量は？（プロセス重視）

評価は業績結果のみでなく、能力/行動の要素も目標管理制度の仕組みに取り入れて、実施しています。

目標管理制度を活用した人材育成と評価の流れ



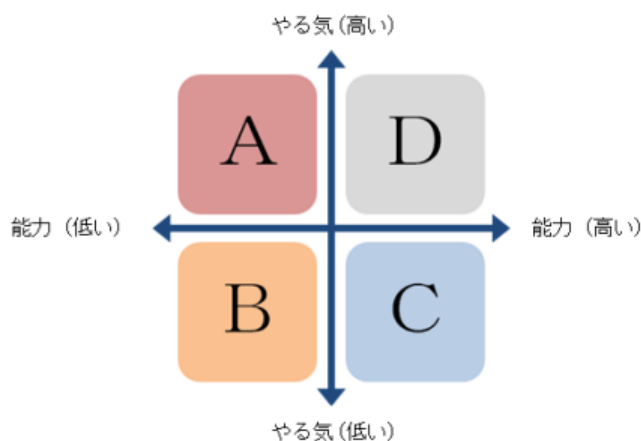
では各STEP毎のポイントをみていきましょう。

■目標設定

目標設定の項目でも述べたようにまずは年間（半期）の取り組み目標をしっかりと立てることが全ての行動のベースとなります。

■実行

実行段階でのポイントは部下の能力、やる気に応じた適切なフォローです。それぞれの仕事ごとに、本人の能力とやる気を把握したうえで適切なフォローをしていくことが大切です。能力とやる気には次のマトリックスの関係があります。



【Aゾーン】：やる気は高いが能力は低い

新人や、新人でなくても興味ある新しい仕事にチャレンジする際のある程度経験のある社員がこのゾーンに入ってくる場合もあります。

【Bゾーン】：やる気が下がり、能力もまだ不十分

新入社員が初めはやる気満々だったのに段々と思ったようにならず、悩みはじめ落ち込んでくるような状態がこのゾーンの典型です。

【Cゾーン】：やる気はさがり気味だが能力は高い

倦怠期に入ったベテラン社員によく見られる傾向。仕事をこなす能力は十分あるのに、意欲が下がってしまっている状況。

【Dゾーン】：やる気も能力も高い

基本的には仕事を本人に任せていい状況。

基本的には、店舗で顔を合わせたり一緒に仕事をする中で、まめに声をかけ、様子をみながら必要なフォローを実施します。効果的なフォローの方法に関して

は後述のコーチングやOJTも参考に実施してください。

■評価面談

評価面談実施においては下記の点に留意する必要があります。

- ✓ 目標毎の最終結果を確認
- ✓ 本人の強みはどう活かされていたか？改善点はどう改善されたか？
- ✓ 本人の行動改善を求めるような厳しい評価を伝える場合は、裏付けとなる事実、データを準備すること
- ✓ 今回の評価を踏まえ次の成長にどうつなげるかのプランは考えたか

(3) 店舗社員に求められる3つの力

①把握力

店舗の状況、働いているスタッフ、設備、お客様あるいは店舗周辺の状況は常に変わっていきます。いかに状況を正しく把握し適切な対応をとるかで、店舗運営におけるパフォーマンスは大きく変わってきます。

②分析力

なぜそのような状況が生じているのかを考え主たる原因を探し解決策を考える力が求められます。1日単位、1週間単位、月間単位で振り返りを行っていきます。

③巻き込み力

いかにスタッフ全員の協力を得るか店舗運営に参加してもらえるかがカギです。そのために必要な力が巻き込み力です。以下がこれを発揮するためのアクションです。

- ・目的、目標、方針、アクションプランを共有する
- ・個別に期待や役割を伝える（目標設定、コーチング活用）
- ・定期ミーティングで店舗目標の確認や進捗度の共有、皆が意見を交換し合ったり、疑問を解決しあったりする場を設ける

(4) 育成手法

①コーチング

相手の持つ力と可能性を引き出し、それらを発揮して、目指す目標に到達できるように支援することをコーチングといいます。コーチングが注目されるのは、主体性を引き出し自立／自立を促すことができる育成手法である点です。

コーチングは相手に対して質問投げかけながら、相手を理解し、相手の持つ力や可能性を引き出していくコミュニケーションを主体とした手法と言えます。

②シフトコントロール

仕事の7割～8割は日々のルーティンワークが占めています。つまりお店では日々繰り返されるシフト運営の質の高さが問われます。そこで重要となるのがシフトコントロールです。高いレベルのシフトコントロールは店舗の業績に大きな影響を与えます。シフトコントロールはまず観察です。店舗を巡回しながら、あるべき姿（基準）で店舗が運営されているかどうか確認しながら診ていきます。次にアクションです。店舗巡回中に基準外のを発見したらすぐにあるべき姿に戻すアクションを取ることが大切です。そうしないとお客様や働いているスタッフに支障をきたす結果となってしまいます。

4-3 パート・アルバイト育成

- (1) 採用
- (2) 面接
- (3) トレーニング
- (4) リテンション
- (5) モチベーション
- (6) 勤務評価
- (7) 退職

店舗における労働時間の50～90%はパート・アルバイトによって支えられており、店舗の貴重な戦力として活躍が期待できる人材を採用し、長く働いてもらうことが重要になります。そのためにはまず採用計画を立案し、きちんとした体制で面接を行う必要があります。トレーニングを考えると社員育成とパート・アルバイトの育成は、サービスの基本となる業務は同じでも、求める役割が大きく異なってくるため当然その育成手法は違ってきます。必要な業務をいかに早くマスターしてもらい戦力として活躍できるように育成するかがカギとなります。リテンションとはパート・アルバイトの定着、つまり長期に渡り店舗の戦力として活躍をしてもらうことの意味で使っています。折角採用したパート・アルバイトがすぐに辞めてしまうのは店舗にとって大きな損失です。仕事を覚えた後も、戦力として活躍してもらえると双方にとって大きなメリットがあります。いかに早期退職を防止し、定着を推進するかが重要になります。モチベーションとは仕事に対する意欲、やる気のことです。モチベーションを高めることは、リテンション活動にも大きな影響を与えます。仕事で取り組んで欲しいことや期待していることを明確に伝え、その目標達成支援をすること、そしてその頑張りを評価することはモチベーションアップに大変効果的です。従って効果的な勤務評価が重要となる訳です。店舗を運営している以上スタッフの退職も避けられません。円満退職以外のケース、何だかの不満を抱いて退職するケースを如何に回避し防止できるかを考え、行動する必要があります。

第5章 店舗管理

5-1 労務管理

5-2 安全管理

店舗で発生する事故はお客様や従業員に大きな損失を与えることになり、その結果店舗の大きな利益損失となります。事故発生には必ず「兆候」がみられます。この「兆候」を発見し、未然に事故を防止することが安全管理です。

5-3 品質管理

お客様に安全・安心な商品をお客様に提供し、お客様の期待を裏切らないためにとっても重要です。品質管理とは常に定められた品質の商品を提供するため、何をしなければならぬかを定めていくことです。「原材料管理」は発注、納品、原材料受取、検品、保管とあり、消費期限もしくは賞味期限の管理及び冷蔵、冷蔵品においては温度管理がポイントになります。品質管理のもう一つのポイントが「機器の管理」で、使用する機材は常にメンテナンスがされており正しく使用できることが大前提であり、メンテナンスマニュアルの手順に従って清掃が出来るように従業員にトレーニングしなければなりません。

5-4 衛生管理

衛生管理は食の安全・安心を担保するためには非常に重要な取り組みです。安全とは食品で食中毒などの発生する危害が無いことであり、安心とは安全が担保された食品に対してのお客様の信頼の気持ちを意味しています。

5-5 食中毒

食中毒には「腸炎ビブリオ」、「サルモネラ」、「黄色ブドウ球菌」、「カンピロバクター」などがありますが、その防止の3原則は「食中毒菌を付けない」、「食中毒菌を増やさない」、「食中毒菌を殺す」ことにあります。また、基本的に整理(SEIRI)・整頓(SEITON)、清潔(SEIKETSU)、清掃(SEISOU)、躰(SHITUKE)を実施し、生産的で清潔な職場環境を維持することが重要です。これを5S活動といいます。

5-6 設備管理

店舗の責任者である店長としてお客様を最高の状態で迎える店舗作りに不可欠な項目として設備管理があります。この設備管理が徹底されると、結果的に修繕費やエネルギーコスト等の削減につながり、店舗利益に寄与します。店舗における機器は電気・ガス・水のエネルギーによって機能します。このエネルギーの基本を知ることが機器

のメンテナンスを効果的に実施する重要な要素となります。

(1) 電気の基本的知識

- アンペアとボルトとワットの関係
- 電流：アンペア（A）・・・電気の流れの大きさ
 - 電圧：ボルト（V）・・・電気を流す力の大きさ
 - 電力：ワット（W）・・・電気がする仕事の大きさ

電流、電圧、電力の関係

電力（W）＝電圧（V）×電流（A）

家電製品のアンペアは $\text{電流（A）} = \text{電力（W）} \div 100\text{V}$ （一般家庭用電圧）

電力量：ワットアワー（Wh）：電気が仕事をして1時間に消費した電気の量

電力料金＝電力量（kWh）×22円

※ 新電力料金目安単価（1時間に1000W使用）：22円/kWh

店舗で使用する電源の種類には大きく3種類があります。

- ① 単相100V電源（一般のコンセントや照明の100V電源が該当）
- ② 単相200V電源（エアコン、大容量のヒーターを使う機器などに使用）
- ③ 三相200V電源（動力電源ともいい、モーターを持つ設備などに使用）

各家庭に電力会社から送られた電気を各部屋に分けているのが分電盤です。

分電盤には電気の分配の他にも、大切な役目があります。

① アンペアブレーカー

電力会社との契約電流以上の電流がながれると、自動的に電気を遮断します。

② 漏電遮断機

屋内配線や家電製品が万一漏電したとき、その異常電流を感知して自動的に電気を遮断し、火災や感電の事故を防ぎます。

③ 配線用遮断機（ブレーカー）

屋内の配線は分電盤からいくつかの回路に分かれて各部屋あるいはコンセントに運ばれます。この回路（分岐回路）の安全を守るのが配線用遮断機です。1回路に流すことのできる電気の量は20Aです。（※ コンセントの定格電流は15Aです。）

店舗で使われる電源は交流電源でヘルツ(Hz)という単位で表します。日本では50Hzと60Hzの交流電源が使われます。静岡県の富士川から新潟の糸魚川あたりを境に東側が50Hz、西側が60Hzです。

5-7 在庫管理

(1) 在庫管理の目的

在庫管理とは在庫の「量」の管理であり、その目的は、在庫の量を最小限に抑えつつ必要な在庫を維持することにあります。

(2) 在庫管理の基本となる単位

実際には在庫量が分かっていても在庫の状況は理解できないのです。実際は販売数を調べて1日あたりの出数を確認し、それで在庫を日数に置き換えて初めてその状況が理解できるのです。在庫は日数単位で扱われるのが一般的です。

(3) 在庫管理の公式・用語の定義

【1日あたりの平均出荷量】 = 【出荷量】 / 【出荷のあった営業日数】

【出荷対応日数】 = 【現在の在庫量】 ÷ 【1日あたりの平均出荷量】

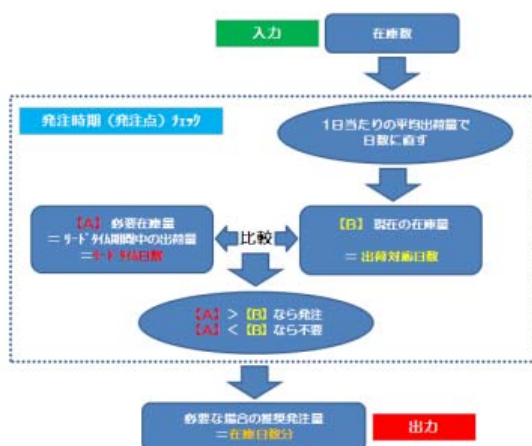
【リードタイム日数】 = 発注からその商品の出荷(販売)が可能になるまでの日数

【発注時期(タイミング)】 = 【出荷対応日数】 < 【リードタイム日数】 となった時

【在庫日数】 = 何日分在庫を持つかと決定した日数

【発注量】 = 【1日あたりの平均出荷量】 × 【在庫日数】

(4) 在庫管理システムの基本構造



- ① 現在の在庫数を確認します
- ② それを1日当たりの平均出荷量で割り、【B】 出荷対応日数を求めます
- ③ 【A】 リードタイム日数 を確認します
- ④ 【A】 と 【B】 を比較検討します
- ⑤ 【A】 > 【B】 なら在庫の方が少ないので発注は必要
【A】 < 【B】 なら在庫の方が多いので発注は不要
- ⑥ 発注が必要な場合は、決めた在庫日数分を発注

5-8 ユーティリティー管理

(1) ユーティリティー管理の必要性

ユーティリティー（utility）とは公共施設、即ち電気、ガス、水道などを意味する言葉です。これらは店舗を運用する上で欠かすことのできないもので、経費管理上でも重要な項目のひとつです。ユーティリティー管理のステップは以下に示します。

- ① 電気、ガス(燃料)、水道、それぞれの定期的な使用量の確認と記録
- ② 使用機器や設備のエネルギー消費構造の把握
- ③ 使用量の分析
- ④ 事業活動に見合った効率的な使用の推進
- ⑤ 更なる効率化の推進を達成するための削減計画とその実施

(2) エネルギー管理

エネルギー管理の第一歩は「タイムマネージメント」です。必要なものを必要な場所・時間で適切に ON/OFF 管理するものです。空調機(エアコン)の管理も重要です。まず適正温度の設定(夏：28℃、冬：20℃)です。冷房などで設定温度を低くすると早く冷えると思われがちですが関係ありません。設定温度は場所によって変えず、すべて同じ温度に設定することがポイントです。厨房機器でガス器具などは45分以上使用しないものは点火しない、使用するものは使用する45分前に点火する、予備としての点火は行わないなどの管理が必要です。

機械設備を動かすときに、不要な負荷がかかると必要以上にエネルギーを消費すると同時に、その寿命(耐用年数)を縮める結果となります。ですから、日頃から機器や設備のメンテナンスや機能チェックは絶対に必要なことなので以下の対応が必要です。

5-9 環境対応

- 店舗が考えるべき環境対策
- ① エネルギー使用の効率化（エネルギー管理）
 - ② 廃棄物の削減（廃棄物管理）

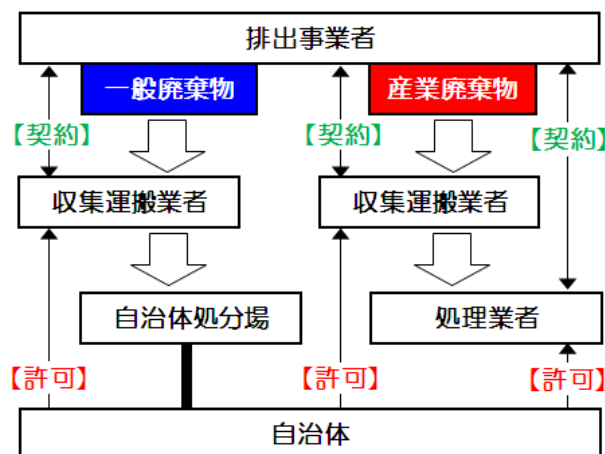
(1) 廃棄物の種類

法律に則った廃棄物の種類区分の手始めは「産業廃棄物」です。まず、この産業廃棄物の定義があり、それ以外の廃棄物を「一般廃棄物」として分けています。

(2) 廃棄物処理法（店舗から排出される廃棄物の処理及び清掃に関する法律）

廃棄物の処理に関してはその内容や種類によって法律で明確な規定があります。店舗を運営する責任者はそれを理解し、正しく処理を行わなければなりません。これに違反した場合は法的な罰則が加えられる場合があります。廃棄物処理法第3条において、「事業活動に伴って発生した廃棄物を事業者は自らの責任において適性に処理しなけ

なければならない」とあります。ここで言う事業者はその事業の事業責任者であり、直接的に店長を指すものではありません。しかし、自らの手で適性に処理することは不可能です。そこでその処理を外部に委託することになります。



この図が排出事業者、収集運搬業者、処理業者、自治体、自治体処分場の関係を示したものです。この構成に則り、正しく自治体から認可を受けている業者と、書面による適正な契約を締結して処理を行う必要があります。また産業廃棄物に処理に関して、マニフェスト伝票（産業廃棄物管理表）の交付が義務付けられています。

5-10 コンプライアンス

コンプライアンスの本来の意味は「(要求・命令などに) 従うこと、応じること」であり、法令を守るだけでなく、その範囲はヒトとしての道徳的なルールから社会的な規範、企業倫理そして法令までと幅広い範囲に及びます。店舗運営上よく出てくるコンプライアンスの項目に以下のようなものがあります。

① 満18歳未満のアルバイトを働かせる規定

1日8時間、週40時間まで、22時～5時の労働禁止、原則休日労働の禁止など

② 残業に関する規定

労働基準法第36条の協定により、時間外労働1ヶ月で45時間、1年間で360時間以内。残業は上司から部下に対して命ずることによって、初めて実施できる。

③ 個人情報の保護

④ 知的財産権の保護

⑤ 会社資産の保護

⑥ 情報の保護

⑦ 告発について

同僚や上司および会社がルール違反を発見したらそれを止める行動をし、駄目であれば外部告発も必要です。企業の不祥事発覚は、100%告発によるものです。

⑧ ゴミの処理について

⑨ 優越的地位の濫用